

REVISTA Universidad EAFIT  
Vol. 42. No. 142. 2006. pp. 26-45

# Características y sentido de las prácticas de gestión humana en pequeñas empresas<sup>1</sup>

## **Gregorio Calderón Hernández**

Administrador de Empresas Universidad Nacional, Magíster en Administración Universidad EAFIT, Magíster en Desarrollo Educativo y Social Universidad Pedagógica Nacional, candidato a Doctor en dirección de empresas Universidad Pablo de Olavide (Sevilla-España). Profesor asociado Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales, Coordinador del grupo de investigación "Cultura Organizacional y Gestión Humana" categorizado por Colciencias.  
gcalderonh@unal.edu.co

## **Claudia Milena Álvarez G.**

Administradora de Empresas Universidad Nacional, candidata a Magíster en Gerencia del Talento Humano de la Universidad de Manizales, miembro del grupo de investigación "Cultura Organizacional y Gestión Humana" categorizado por Colciencias, docente catedrática de la Universidad de Manizales.  
cmalvarezg@unal.edu.co

Recepción: 14 de marzo de 2006 | Aceptación: 12 de mayo de 2006

<sup>1</sup> Investigación realizada por el grupo de investigación en Cultura Organizacional y Gestión Humana durante el periodo Enero de 2004 - Julio de 2005, cofinanciado por la Dirección de Investigaciones de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales – DIMA. Este artículo se realizó con el apoyo del Semillero de Investigación en Gestión Humana de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales. En el que participan estudiantes de último semestre de Administración de Empresas y a través del seminario investigativo cumplen labores como auxiliares de investigación.

## Resumen

Con el fin de comprender las prácticas de gestión humana en las pequeñas unidades productivas de los sectores industrial, comercial y de servicios, se llevó a cabo una investigación en 47 pequeñas empresas, con la aplicación de una metodología cualitativa utilizando entrevistas a profundidad y grupos foco.

Además de aceptar que muchos principios de gestión humana propios de la gran empresa no son aplicables en la pequeña, se asumieron otros tres supuestos teóricos: el reconocimiento de la racionalidad del pequeño empresario, el valor de la persona como fuente de ventaja competitiva y la importancia de la gestión humana para el éxito organizacional.

Los hallazgos muestran resultados interesantes para empresarios, gremios, académicos y responsables de la formulación de la política empresarial en las regiones.

## Characteristics and sense of the human resource practices in small businesses

### Abstract

With the purpose of understanding the human resource practices in the small productive units of the industrial, commercial, and services sectors, a research was conducted in 47 small businesses applying a qualitative approach using deep interviews and focus groups.

Besides accepting that many principles of human resources proper of big businesses do not apply in the small ones, another three theoretical assumptions were made: The recognition of the rationality of the small entrepreneur, the value of the person as a source of competitive advantage, and the importance of human resources for organizational success.

The findings show interesting results to entrepreneurs, unions, academics, and those who are responsible for the formulation of business politics in the region.

### Palabras Clave

Prácticas de gestión humana  
Provisión de personal  
Planes de carrera  
Formación  
Compensación  
Evaluación del desempeño  
Pymes

### Key words

Human resource practices  
Staffing  
Career plans  
Formation  
Compensation  
Performance appraisal  
Pymes

## Introducción

**Q**ue las prácticas de gestión humana en las pequeñas empresas son diferentes a las aplicadas en las empresas medianas y grandes es una afirmación común y además aceptada como cierta, sin embargo resulta muy difícil encontrar resultados de estudios que se hayan aproximado a explorar empíricamente esta realidad.

Investigadores como Storey (1992), Rowden (1995) y Wagar (1998) plantean la preocupación por la ausencia de información acerca de las prácticas de gestión humana en las pymes, y reconocen que no necesariamente las prácticas implementadas en las grandes empresas son las apropiadas para las pequeñas. En Colombia esta situación es aún más crítica dado que la investigación en gestión es relativamente incipiente.

La evaluación del vacío de información que hay en la realidad nacional sobre gestión humana en las pymes llevó al grupo de investigación, desde el año 2002, a formular una línea de investigación en este campo del conocimiento. Ésta es la tercera investigación<sup>2</sup> orientada a caracterizar las prácticas de talento humano en dichas unidades productivas; contó con la cofinanciación de la Dirección de Investigaciones de la Universidad Nacional Sede Manizales y la participación de estudiantes de Administración de Empresas integrantes del Semillero de Investigación en Gestión Humana.

El objetivo del estudio se centró en determinar las características y comprender el sentido que para los directivos empresariales tienen las prácticas seleccionadas; no se propuso explicarlas ni tampoco evaluarlas. El trabajo se abordó de forma transversal (situación en un momento dado) y se consideró sólo la perspectiva de los directivos.

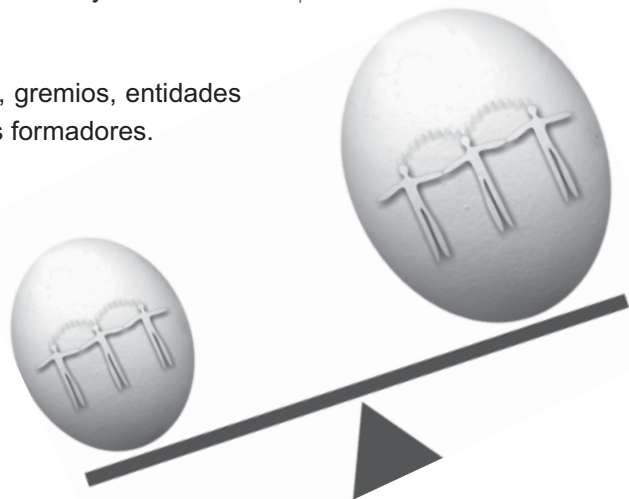
La aproximación empírica se hizo desde la perspectiva cualitativa utilizando entrevistas a profundidad y grupos foco; se consultaron directivos de 47 empresas de diversos sectores económicos de la ciudad de Manizales y se seleccionaron prácticas universales que se encontraran en todas las unidades productivas a saber: provisión de personal, planes de carrera, formación, compensación y evaluación de desempeño.

Los resultados son de interés para empresarios, gremios, entidades que formulan políticas de desarrollo y para entes formadores.

## 1. Contexto y metodología de la investigación

Metodológicamente el grupo de investigación decidió utilizar un enfoque cualitativo por considerarlo más apropiado para responder los cuestionamientos formulados: ¿Qué sentido tienen las prácticas de gestión humana en las pequeñas empresas de la ciudad de Manizales? Específicamente interesaba conocer con qué criterios se realizan las prácticas, qué significados tienen para los directivos de estas unidades productivas los métodos empleados y qué incidencias tienen sobre el desempeño global de la empresa.

Se escogieron cinco prácticas que se consideran universales en gestión humana, pues independientemente de cómo se realicen, quién y con qué mecanismos las apliquen, todas las organizaciones -incluidas las pequeñas- deben vincular trabajadores (práctica de



<sup>2</sup> Véanse Calderón, Tobón y Montes (2004) y Calderón *et al.* (2006).

provisión de personal), entrenarlos y formarlos (práctica de capacitación), remunerarlos (práctica de compensación), supervisarlos y orientarlos (práctica de evaluación de desempeño) y tener algún criterio de permanencia y proyección en la empresa (práctica de plan de carrera).

La contrastación empírica se llevó a cabo en 47 pequeñas empresas localizadas en la ciudad de Manizales, seleccionadas con base en el registro de la Cámara de Comercio de la ciudad. Se asumió como pequeña empresa aquella que tuviera entre 10 y 50 personas vinculadas laboralmente, bien fuere por contratación directa o a través de empresas temporales.

Se escogieron 15 empresas industriales (metal-mecánicas, de madera, de alimentos, de impresos litográficos), 10 comerciales (supermercados, ferreterías, almacenes de ropa, comercializadoras de alimentos, computadores y productos agrícolas) y 22 de servicio (transporte, salud, educación, inmobiliarias, publicidad, hotelería, exequiales, distribuidoras). La selección se hizo por conveniencia (muestreo no probabilístico) buscando la participación de diversos sectores y tamaños (dentro del rango de pequeñas) y que tuvieran alguna estabilidad en el mercado (al menos tres años de antigüedad).

La estrategia para la recolección de la información se basó en la entrevista semiestructurada, con cuatro preguntas abiertas para cada práctica, además de los interrogantes generales de rigor sobre la empresa y sus características; a cada pregunta se le estableció una finalidad y el tipo de información deseada, de tal manera que se pudieran hacer contrapreguntas y mantener una conversación fluida con el entrevistado. La guía de entrevista fue probada en tres empresas que no hacen parte de la muestra con el fin de verificar que se comprendieran las preguntas, que las respuestas sirvieran para dilucidar el interrogante de investigación y también para establecer el tiempo

requerido para la consulta (una hora en promedio). Se determinó que a quien se iba a entrevistar fuera el responsable de gestión humana, pero conscientes que en este tipo de empresa no existe un área de recursos humanos, en varios casos se hizo necesario entrevistar a más de una persona para obtener toda la información pertinente.

Todas las entrevistas fueron grabadas y posteriormente transcritas; cumplida esta fase se procedió a realizar el proceso de categorización en cada una de las prácticas, realizándose después el respectivo análisis y construcción de sentido (Martínez, 1998).

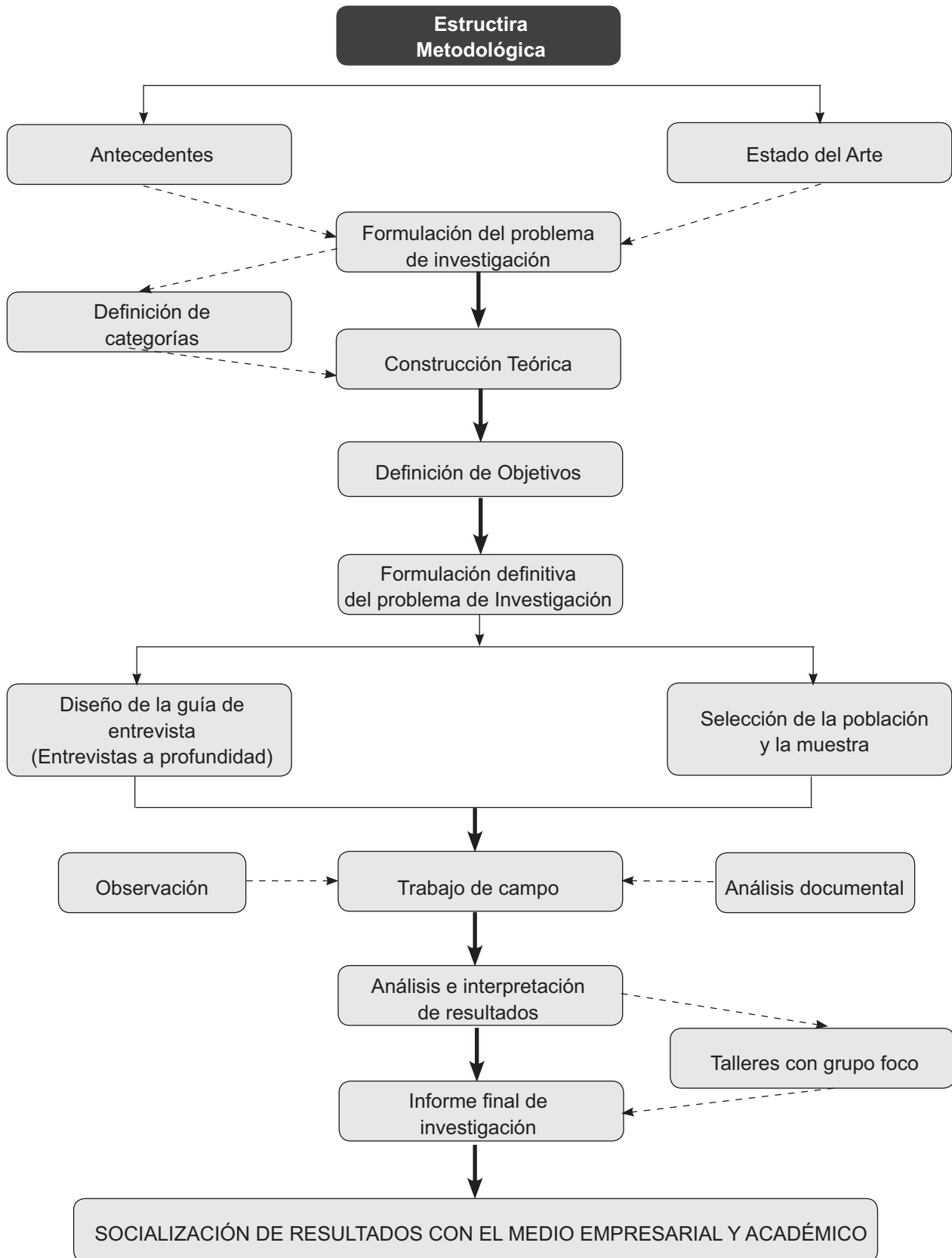
Una vez construido un informe preliminar se organizaron dos grupos foco, integrados cada uno por tres representantes de las empresas entrevistadas, un representante de una mediana o gran empresa, un miembro de la Asociación Colombiana de Gestión Humana ACRIP y un profesor universitario de gestión humana. Antes de la reunión se le entregó a cada integrante del grupo foco un resumen de los hallazgos y cinco preguntas generadoras, a partir de las cuales se llevó a cabo el análisis y la discusión. Cumplida esta fase se reelaboró el informe final y se llevó a cabo una socialización a la que asistieron empresarios y académicos en gestión humana. La Figura 1 resume el diseño general de investigación.

## 2. Referente teórico

### 2.1 Supuestos teóricos

La investigación se sustenta en cuatro supuestos teóricos: el predominio de la racionalidad empresarial en las pequeñas unidades productivas, la persona como fuente de ventaja competitiva, la importancia estratégica de las prácticas de gestión humana y por último las diferencias, tanto en procedimientos como en concepción y sentido, de las prácticas por tamaño de empresa.

Figura 1. Diseño general de la investigación



La elección racional hace referencia a la tendencia del ser humano a escoger el curso de acción que considera con mayor probabilidad de generar el mejor resultado: “las acciones son evaluadas y elegidas no por sí mismas sino como un medio más o menos eficiente para otro fin” (Elster, 1996, 31). La racionalidad empresarial, entonces, es la tendencia del empresario, dada una disponibilidad de recursos y la existencia de unas condiciones y oportunidades, a buscar opciones (herramientas, estrategias, prácticas) que le permitan optimizar los resultados financieros, económicos, de productividad y de bienestar, entre otros.

Se asume entonces, que el empresario de pequeñas unidades productivas, al implementar las prácticas de gestión humana hace una elección racional en cuanto considera que con ellas podrá obtener resultados óptimos, pero que es posible tener restricciones al momento de adoptar la determinación. Así, por ejemplo, cuando hace selección a partir de referencias solamente, no se le puede acusar de irracionalidad (al desconocer todas las técnicas que la literatura especializada ha puesto a su disposición) sino que se debería tratar de establecer el sentido que para él tiene esa manera de hacer su provisión de personal y tratar de esclarecer qué lo constriñe o motiva a hacerlo de esa manera.

El segundo supuesto asume la importancia de las personas en la construcción de ventaja competitiva sostenida; esto se fundamenta en la teoría de recursos y capacidades (Barney, 1991), la cual reconoce que las personas son fuente de recursos importantes para la empresa por cuanto se convierten en activos estratégicos (Wright, Dunfort y Snell, 2001) y que el capital humano (habilidades, destrezas, conocimientos de los individuos) ha sido reconocido como fuente de estrategias que pueden generar ventajas frente a los competidores (Wright, McMahan y McWilliams, 1994). Este supuesto es importante para la investigación, pues ligado al anterior haría conjeturar que racionalmente el pequeño empresario podría pensar en desarrollar capacidades organizacionales fundadas en las personas, con el objetivo de ser competitivo en entornos turbulentos.

El tercer supuesto está estrechamente relacionado con el segundo y es la importancia estratégica de las prácticas de gestión humana, constatada por múltiples investigaciones en el mundo. Wright, *et al.* (2001), al revisar la literatura especializada, concluyeron que los sistemas de recursos humanos pensados para optimizar las habilidades de los trabajadores y el comportamiento funcional de la empresa no sólo mejoran el desempeño sino que son fuentes de ventaja competitiva sostenida. Lado y Wilson (1994) encontraron que la gestión humana contribuye a los logros organizacionales y facilita el desarrollo de las competencias específicas para la firma, embebidas dentro de su cultura y generadoras de conocimiento organizacional tácito. Si bien este supuesto está sustentado en investigaciones realizadas en todo tipo de empresas (con predominio de las grandes) no hay ningún indicio que permita dudar sobre los buenos resultados que pueden ejercer las prácticas de gestión humana bien aplicadas en las pequeñas empresas.

El último supuesto es la diferencia, tanto en el sentido como en los mecanismos, para aplicar las prácticas de gestión humana según el tamaño de las empresas. Éste no es sólo intuitivo, ha sido constatado por estudios internacionales – Storey (1992), Rowden (1995) y Wagar (1998)– y nacionales – Calderón, Montes y Tobón (2004) y Dinero (2005) –.

Este supuesto se constituye en justificación de la investigación, pues si bien existen significativos estudios sobre la gestión humana y sus relaciones con múltiples variables de desempeño, estrategia o cultura en la grande y mediana empresa, son muy limitados los trabajos rigurosos sobre la pequeña empresa, y resulta inoportuno hacer transferencias de hallazgos sin contrastación empírica.

## 2.2 Concepción de las prácticas de gestión

En la presente investigación se asumen las prácticas de gestión como procesos más o menos formales que las organizaciones desarrollan para orientar la acción y la dirección empresarial e influir sobre el comportamiento de las personas (Ulrich y Lake, 1992).

Las prácticas de gestión son establecidas a partir de los objetivos de la organización, su estructura, las jerarquías y los modelos gerenciales predominantes; están afectadas por el tamaño de la entidad, la forma de propiedad, el entorno inmediato y la cultura empresarial (Calderón, 2004). En general, tales prácticas en el modelo capitalista se han orientado al mantenimiento de las relaciones de producción y han sido colonizadas por las exigencias del mercado y de la visión economicista de los negocios (Alonso, 1999).

Por su parte, las prácticas de gestión humana se han focalizado en el logro de capacidades organizacionales y en la búsqueda de la competitividad; aunque algunas coinciden con las funciones propias del área de recursos humanos, no todas se corresponden con dichas responsabilidades y por el contrario pueden estar ubicadas en la gerencia de línea o incluso en la gerencia superior. Tal es el caso de prácticas que tienden a establecer políticas organizacionales, aquellas destinadas a mejorar o desarrollar competencias y las centradas en lograr la discrecionalidad del trabajador (seguridad en el empleo, ajuste persona- organización, entre otras).

Este estudio se centra en prácticas universales que están asociadas directamente con la función de gestión humana (como la provisión de personal, los planes de carrera, la formación, la compensación y la evaluación de desempeño) que toda empresa realiza independiente de su tamaño o naturaleza y que por lo tanto se pueden hallar en las pequeñas empresas. A continuación se hace una breve revisión de algunas de sus características que facilitan la interpretación de los hallazgos.

### 2.3 Características teóricas de las prácticas seleccionadas

#### 2.3.1 Provisión de personal

La provisión de personal comprende tres prácticas diferenciadas – el reclutamiento, la selección y la contratación – (Valle, 2004) que en las fases iniciales del desarrollo de la gestión humana fue una etapa

burocrática para “llenar vacantes”, pero que dada la presión para atraer talentos y competencias se ha ido convirtiendo en una actividad trascendental para las organizaciones.

Una pregunta estratégica que deben formularse las empresas al momento de pensar en la provisión de personal es: ¿qué personas se requieren en la organización? La respuesta está relacionada con dos aspectos básicos: los criterios para el desempeño del cargo (no sólo quien lo pueda ocupar sino quien lo pueda hacer con un alto rendimiento) y las cualidades personales para lograr el nivel de desempeño necesario. En sus inicios esto se hacía a partir de los análisis de puestos de trabajo, actualmente un buen soporte para responderla es el modelo de gestión por competencias (Bethell-Fox, 1996).

Un aspecto importante es conocer si en los procesos de selección se privilegian criterios técnicos (conocimientos y habilidades), socio-humanísticos o de proyección. En el primer caso se hará énfasis en pruebas y certificaciones que permitan valorar la aptitud técnica del candidato para desempeñar el cargo; en el segundo, se tratarán de detectar relaciones interpersonales, posibilidad de encajar en los valores y cultura de la organización, calidad humana, capacidad de adaptación al ambiente interno, posibilidad de trabajar sin supervisión, entre otras (Pfeffer, 1996 y 1998; Gubman, 2000), y en el último caso el proceso se centrará en encontrar personas con capacidad de aprender, innovar y resolver problemas.

La respuesta, posiblemente sea una combinación de todos estos criterios, pero la relevancia de algunos de ellos dependerá de la visión estratégica de la empresa, de la concepción del capital humano que se tenga y la cultura empresarial de directivos y empresarios; sin embargo es pertinente tener en cuenta que algunas habilidades como las técnicas son relativamente fáciles de desarrollar mientras que ciertos atributos pueden resultar difíciles de modificar o enseñar.

Algunos factores que determinan los criterios de selección son la oferta laboral, la capacidad

económica para atraer talentos, la organización del trabajo y su nivel tecnológico, la complejidad de procesos y productos y también la valoración de diversas conductas que hacen parte de la cultura empresarial de los directivos y propietarios (López, 1997).

En cuanto a la evaluación del proceso es necesario considerar dos aspectos, uno de carácter operacional y otro de impacto. Los criterios para determinar la eficiencia del proceso corresponden a la relación costo/beneficio, esto es, que se haya contado con la cantidad y calidad apropiadas de candidatos, que se haya podido hacer en un tiempo aceptable para los requerimientos de la empresa y que sus costos de logística y operación no sean demasiado altos.

Sin embargo, la verdadera evaluación se debe hacer en el impacto que el proceso tiene sobre otros aspectos estratégicos de la empresa: se espera que un buen proceso de selección reduzca la rotación del personal, los costos de desperdicios en la fase productiva, así como los costos de capacitación y entrenamiento; que incremente las ventas, la participación en el mercado y la productividad. Es de anotar que una selección exigente, justa y eficaz tiene un valor simbólico para los vinculados pues sienten que están en una gran empresa que genera expectativas de alto desempeño (Pfeffer, 1996).

Desde una perspectiva más sociológica y menos de gestión, la selección puede ser concebida como un proceso de inclusión y exclusión de conductas o atributos de los individuos, de manera que pueden presentarse criterios en cuanto a género, edad, procedencia, nivel educativo, experiencia, actitudes y valores, que incluso pueden llegar a tipificar características discriminatorias (López, 1997).

### 2.3.2 Planes de carrera

Una carrera se define como la cadena de las posiciones laborales que un individuo puede ocupar a través de los años; para la empresa, ésta tiene como objetivo general planificar la proyección

de actividades laborales y puestos de trabajo que el empleado va a desarrollar a lo largo de su vida laboral (Dessler y Varela, 2004; Valle, 2004), y para los trabajadores tiene un impacto significativo en su satisfacción y éxito.

Cuando la administración de la empresa alienta la planeación de la carrera es más probable que los empleados se fijen metas profesionales y trabajen activamente por obtenerlas. Según Werther y Davis (2000) las empresas que fomentan el plan de carrera tienen ventajas en el desarrollo de los empleados con potencial, en la disminución de la tasa de rotación de personal y más éxito en las promociones internas.

Los cambios del entorno han supuesto modificar tanto las dimensiones de la carrera – tiempo y permanencia – como las orientaciones, pues han dejado de ser lineales, pasando a ser más planas y complejas (Valle, 2004). En el caso colombiano, las reformas laborales y la inestabilidad económica actual han conducido a las empresas a realizar prácticas de contratación de temporales, a despedir trabajadores con varios años de antigüedad, a negociar salida de empleados y a contratar por órdenes de prestación de servicios, marcando, así, una nueva situación laboral.

Las modificaciones en el contrato psicológico tradicional – lealtad vs. Estabilidad – (Urrea, 2003), demandan la posibilidad de crecimiento y desarrollo interno como reemplazo de la estabilidad y requieren un nuevo rol de la gestión humana en el diseño de carreras menos estáticas y lineales por carreras individuales sustentadas más en las especificidades de los conocimientos que en la antigüedad.

Por último, no puede desconocerse el papel de los jefes en los procesos de promoción, pues son ellos quienes tienen el conocimiento de los requisitos de cargos superiores o de mayor *status* y a la vez conocen a fondo las fortalezas, debilidades y potencialidades de sus trabajadores: “quizás lo más importante es que proporciona una sensación de equidad y justicia en el lugar de trabajo” (Pfeffer, 1996, p. 62); ello implica que si no existen



criterios bien establecidos y mecanismos precisos para la movilidad interna, pueden presentarse arbitrariedades que afectan la motivación y el clima de las empresas (López, 1997).

### 2.3.3 Formación

La formación comprende tres conceptos: la capacitación, que ofrece a los empleados habilidades concretas para el trabajo que desempeñan en el momento presente y su objetivo es el de cubrir déficit de capacidades; el perfeccionamiento, que busca la mejora de cara al futuro, y el desarrollo, que intenta preparar al individuo para futuras demandas laborales, facilitando el logro de competencias sociales y humanas, además de técnicas. El entrenamiento es un tipo de capacitación orientada al logro de competencias y habilidades para desempeñar un grupo de tareas, una tarea o partes específicas de ésta.

La capacitación y el entrenamiento no son suficientes para el mundo empresarial actual. No bastan las habilidades técnicas, se demandan también competencias que van desde el pensamiento reflexivo, la destreza mental, la lectoescritura, el pensamiento lógico y las habilidades creativas, hasta las inherentes al desempeño social como la capacidad para trabajar en grupo, negociar, interrelacionarse, y las personales como la autoestima y la seguridad en sí mismo (Calderón, 2002, p. 27).

### 2.3.4 Compensación

La compensación es una práctica mediante la cual se evalúa la contribución de los empleados para establecer recompensas monetarias y no monetarias, directas e indirectas, de acuerdo con las normas laborales vigentes y con las políticas organizacionales (Dolan, Schuler y Valle, 1999).

La perspectiva estratégica de las compensaciones tiene que ver con la retribución que se da a los trabajadores de forma tal que se aumentan la motivación y el desarrollo de las personas, al mismo tiempo que se hacen esfuerzos para fortalecer los

objetivos, la filosofía y la cultura organizacional de la empresa.

Desde esta óptica, las políticas salariales en las empresas no habrán de limitarse al marco legal que las regula ni circunscribirse a principios básicos de remuneración como base para la satisfacción de las necesidades del hombre a través del trabajo; han de involucrar múltiples variables que se conjugan con la estrategia corporativa como las políticas organizacionales, condiciones del entorno y la industria, normatividad laboral, resultados económicos de la empresa, entre otras (Valle, 2004).

En este contexto, las metas más comunes de una política estratégica de compensación incluyen (Sherman *et al.*, 1999): recompensar el desempeño anterior de los empleados, permanecer competitivos en el mercado laboral, mantener la equidad salarial entre los trabajadores, combinar el desempeño futuro de éstos con las metas de la organización, atraer nuevos empleados y reducir la rotación.

### 2.3.5 Evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño es un proceso de valoración de los aportes que las personas, independientemente de su nivel y función, hacen al logro de los objetivos organizacionales (Certo, 2001); comprende dos aspectos: en primer lugar, la evaluación de cada uno de los individuos de la empresa, orientada a analizar y valorar actitudes, comportamientos, valor agregado, conocimientos y su aplicación, en función de la contribución esperada a las finalidades organizacionales; en segundo lugar, la evaluación de resultados propiamente dichos (más aceptada como gestión del desempeño), es decir, los aportes que la empresa hace a sus grupos de interés (*stakeholders*): accionistas, clientes, trabajadores, sociedad, etc. (Bazinet, 1984). En la presente investigación el interés se centra en el primer aspecto.

La evaluación no puede, entonces, considerarse exclusivamente como un mecanismo de control o

dominio por parte de los jefes o empresarios, es en esencia un mecanismo de gestión que facilita alinear las contribuciones de los empleados a los planes de negocios y mejorar el desempeño de las personas en su trabajo.

Como herramienta de gestión, la evaluación del desempeño favorece la creación de una cultura de alto desarrollo de éste, aumenta la productividad del trabajador mejorando su autoestima personal y puede generar efectos sobre la satisfacción del cliente, el aumento de utilidades y el incremento en las ventas (Gubman, 2000).

### 3. Hallazgos: análisis e interpretación

#### 3.1 Características de las empresas entrevistadas

Con el fin de facilitar la comprensión de los hallazgos vale la pena considerar algunas características de las unidades productivas estudiadas. Si bien todas son pequeñas empresas no son homogéneas en su tamaño, lo cual influye en la estructuración de sus prácticas de gestión humana: 17 de ellas tienen entre 10 y 20 trabajadores lo cual influye en la

configuración de sus prácticas de gestión humana; 14, entre 21 y 40 empleados, y las 16 restantes, entre 41 y 50 personas vinculadas. Proporcionalmente, las empresas industriales son más grandes que las de servicios y las comerciales.

Solamente seis de las empresas tienen asignado un responsable de gestión humana (con función específica de coordinador o jefe de área), en 17 casos esta responsabilidad la asume directamente el gerente, en seis organizaciones la realiza un jefe (la mayoría de las veces el jefe de producción o administrativo) y en 16 de ellas la lleva a cabo un auxiliar o una secretaria. Las personas que fungen como responsables de gestión humana son en su mayoría profesionales en Administración de Empresas (13), Psicología (cinco), Ingeniería (cinco), Contaduría (cinco) y en otras profesiones (14). Cinco no cuentan con educación superior.

En la Tabla 1 se clasifican las organizaciones estudiadas en niveles de desarrollo atendiendo las condiciones cualitativas de gestión humana percibidas en el estudio. Proporcionalmente hay mayores desarrollos en las empresas del sector industrial y menores en las del sector comercial.

**Tabla 1.** Niveles de desarrollo de las empresas según características de gestión humana

Nivel	Nº Empresas	Características
Bueno	11	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quien responde por GH lo hace como actividad importante</li> <li>2. Preocupación real por las personas</li> <li>3. Apoyo y compromiso de la gerencia</li> <li>4. Prácticas más o menos tecnificadas</li> </ol>
Aceptable	21	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conciencia de las falencias en GH</li> <li>2. Interés por mejorar, especialmente en procesos y prácticas</li> <li>3. Posición ambigua frente a las personas</li> </ol>
Deficiente	15	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prácticas a "ojo"</li> <li>2. Personas como recurso productivo. Lo importante es la producción</li> <li>3. Poca preocupación por las personas</li> </ol>

### 3.2 Características de las prácticas de gestión humana en las pequeñas empresas Manizaleñas

#### 3.2.1 Provisión de personal

Si bien algunas de las empresas estudiadas realizan un proceso técnico completo (pruebas de conocimientos, entrevistas, revisión de hoja de vida, pruebas psicotécnicas, visitas domiciliarias), esto no es lo común, pues prevalece un proceso intuitivo muy centrado en las referencias de familiares y amigos de los trabajadores ya vinculados. “Eso si se ve mucho acá (las recomendaciones), dicen: no, es que mi sobrino está sin trabajo, y entonces si el tío es buen trabajador miremos a ver cómo sale el sobrino” (E1);<sup>3</sup> “si es de la parte operativa lo primero que hacemos es pedirles a ellos si conocen gente de confianza, obviamente buscamos que esta gente cumpla el perfil” (E4).

Valoran mucho la información de la hoja de vida y resaltan la experiencia, las referencias laborales y la formación del candidato. “Básicamente [...] la hoja de vida, que tenga el estudio, que tenga la formación, que tenga la experiencia y más o menos que el perfil se ajuste a lo que nosotros necesitamos acá, ese es el primer criterio” (E6). Como complemento se encuentra una alta valoración de la estructura familiar; muchas empresas cuentan con mecanismos para verificar información familiar. “Que sea un núcleo familiar bien constituido, que sea una familia organizada” (E21), “primero nos interesa la parte familiar, cómo está conformada, segundo ya entramos a corroborar sus competencias” (E 45).

El proceso hace énfasis en las entrevistas (realizadas muchas veces por el gerente o propietario, o por el jefe inmediato) y poco en pruebas técnicas o sicotécnicas. Las entrevistas, en general, son muy informales y se orientan a constatar la información suministrada en la hoja de vida, conocer aspectos de la vida familiar, y sobre

todo, a determinar las actitudes frente al trabajo y a la posibilidad que tenga de adaptarse a la cultura del grupo. “Eso es muy subjetivo, se requiere que sea despierta, buenas habilidades, uno simplemente, digamos, los pone en situaciones... a ver como se desenvuelven” (E3), “yo doy, digamos, mi aporte desde lo social, después el subgerente, que es una persona con una calidad humana grandísima, da su valoración y llegamos a un acuerdo, después se pasan a gerencia que es en últimas quien decide” (E 17).

En pocas empresas se tiene un perfil estructurado de los cargos, en la gran mayoría no está formalmente definido, se basan en la experiencia del gerente o persona encargada. La intuición es un factor al que acuden con mucha frecuencia a la hora de contratar. Aunque existe la percepción general de la necesidad de un diseño formal de cargos.

Uno de los empresarios que se considera así mismo exitoso en su proceso de vinculación de las personas afirma: “uno se vuelve un psicólogo dentro de la organización, uno mira la cara, los gestos, la mirada y todas esas cosas y, le digo pues, que sí me he equivocado, pero muy poquito, eso es como intuición, lógicamente que se estrella también, pero yo le miro es como la transparencia de la persona, la honestidad y la sinceridad de sus palabras [...]” (E1). Otro afirma: “que tenga una hoja de vida limpia, que sea trabajadora que sea una persona dinámica, que se adapte al puesto, que tenga el perfil y que nos guste” (E 6). Es interesante constatar que muchas empresas concuerdan en afirmar que esta manera intuitiva les da buenos resultados. “[...] nos ha ido bien, manejando el personal así” (E20).

La pequeña empresa de Manizales valora más la actitud del candidato que los mismos conocimientos; evalúan de manera significativa la responsabilidad, las buenas relaciones, la creatividad y el dinamismo, la honestidad y la transparencia, la estabilidad en otros cargos, la disposición para trabajar, el compromiso, la calidad humana y el interés por aprender.

<sup>3</sup> Dado el compromiso de confidencialidad con las fuentes, las citas correspondientes a la entrevista se identifican con el número de cada una de ellas.

Lo anterior no significa que desconozcan los aspectos técnicos, sino que consideran que estos son garantizados por las certificaciones, las recomendaciones y en caso que fallen las anteriores, el periodo de prueba permitiría corregir el proceso. Adicionalmente, dado que los aspectos técnicos en un número significativo de empresas no requieren altos niveles de calificación, bastan algunas habilidades y actitud hacia el trabajo. De esta manera la selección se concentra en aspectos humanos y de relaciones, que son estimados muy empíricamente y fundamentados en la experiencia del jefe que haga la entrevista: “[en la entrevista] se busca afianzar las referencias que se tienen en la hoja de vida, mirar a ver si la persona se puede adaptar a lo que queremos nosotros y a la empresa, porque aquí el ritmo es un poquito exigente [...] y se necesita mucha flexibilidad en el trabajo [...]” (E2).

En general, los empresarios no reconocen políticas que favorezcan o limiten a determinados grupos (por género, edad, procedencia o estrato), sin embargo se puede percibir preferencia por personas con alguna responsabilidad (casados y jefes de hogar) y en la observación hecha en el trabajo de campo se advirtió un predominio de gente joven en las empresas.

La principal limitación reconocida por el empresario, en provisión de personal, tiene que ver con el mercado laboral, bien por falta de personas que cumplan los requerimientos exigidos —“cuando empezamos a diseñar el perfil, decíamos: una persona que tenga conocimientos en arquitectura o diseño, pero era muy difícil encontrar que una persona que sepa de arquitectura y diseño quiera trabajar en ventas” (E3)— o bien por la capacidad de pago de las empresas que limita el acceso de personas cualificadas.

### 3.2.2 Planes de carrera

No se puede hablar, de manera estricta, de la existencia de planes de carrera en la pequeña empresa estudiada, ya sea por el tamaño de estas unidades productivas — “Porque la empresa, a pesar de que tiene un buen número de personas,

no tiene para donde ascender” (E18) — o bien porque se carece de una política de personal al respecto pues, aunque existe movilidad interna en varias de ellas, esta situación no corresponde a un plan preestablecido sino a casos individuales en los que la empresa valora los esfuerzos y desarrollo de la persona a nivel individual; es decir, son los propios individuos quienes se “ganan” la promoción: “Entonces, no es preestablecido sino que cada persona va dando su perfil para ser promovido” (E19).

En este “ganarse la promoción” juegan diversos factores a la hora de adoptar la determinación, desde la valoración de las competencias que tenga la persona como factor determinante, hasta los aspectos de comportamiento como calidad humana, colaboración, relaciones interpersonales:

[...] hay personas que han ingresado [...] digamos en la parte de oficios varios, en los bancos, hacen actividades varias y terminan manejando una máquina [...] pero eso depende de cada persona, de su desempeño, de todo lo que tiene que ver con la parte actitudinal, de su forma de actuar, ante todo que sea persona, que sea responsable de todo [...] de su trabajo, que tenga iniciativa, que tenga, como decimos nosotros, buen sentido de pertenencia (E10).

Para realizar los procesos de movilidad interna (ascenso o cambio de puesto) no existen estrategias específicas o mecanismos técnicos, sino que obedece más a la intuición y al conocimiento que los jefes tienen de su personal. “[...] uno los conoce a todos, uno sabe quién es quién, prácticamente sabe de cada uno sus fortalezas, sabe uno como para que podría estar [...] uno sabe si podría pensar en la promoción interna para alguien, ¿si ve?” (E3).

Ante la falta de oportunidades de movilidad vertical e incluso horizontal las empresas perciben un problema cuando apoyan a sus trabajadores para la realización de estudios, pues en algunos casos las personas una vez preparadas se desmotivan ante la imposibilidad de progresar y en muchos

casos se retiran de la empresa, perdiéndose la inversión en formación: “esas expectativas de ellos de llegar a ser profesionales y poder ir ascendiendo se han quedado truncadas [...] entonces tenemos mecánicos profesionales [...] ingenieros electrónicos [...] igual es una cosa que ellos ya saben, pero igual los desmotiva” (E8).

### 3.2.3 Formación (entrenamiento, capacitación y desarrollo)

Se puede afirmar que en la pequeña empresa existe una dualidad frente a la formación: existe conciencia de la importancia de la capacitación – “Tenemos que estar en constante capacitación, esto es una universidad. ¿Cuándo se gradúa? No, no tenemos cuando graduarnos porque siempre existe un nuevo conocimiento” (E36) – pero se invierte poco en formación (en las empresas industriales se invierte un poco más que en las comerciales), se espera que el trabajador venga con los conocimientos requeridos: “Aquí nunca hacen capacitaciones. Lo único es que cuando entran, los mismos compañeros le dicen qué deben hacer [...] después nada de capacitación” (E25).

Dentro de la muestra de empresas estudiadas se puede observar que el entrenamiento se toma como el elemento más importante dentro de la capacitación, a tal punto que en algunas empresas solamente se quedan en este nivel. “[...] prácticamente acá, capacitación se entiende igual a entrenamiento, yo sé que no es lo mismo, sé que entrenamiento, capacitación y formación son cosas diferentes pero acá todo está estructurado dentro de lo mismo” (E3). En general las empresas no tienen programas constituidos de formación. “[...] formal no, es muy informal, se definen unas necesidades de capacitación, pero no es un programa establecido sino que se van viendo las necesidades en el camino y se van definiendo [...]” (E15).

La capacitación generalmente está enfocada hacia aspectos técnicos y operativos que tengan pertinencia para el cargo. “El deseo es capacitar al personal sólo en lo concerniente a la parte

laboral, que los enriquezca en la parte de trabajo; a su vez, más adelante esas capacitaciones les brindarán la oportunidad de acceder a un puesto de trabajo” (E31). Las empresas que realizan capacitación para el desarrollo personal lo hacen pero enfocadas al beneficio de la empresa. “Sí, a nivel personal, pero de algún modo prácticas, por decir, con la ARP tenemos un programa montado de algunos programas de autoestima, programas de prevención y autocuidado, eso obviamente a nivel personal sirve pero acá pues también nos sirve [...] entonces siempre tratamos que les sirva, pero orientado, en últimas, al cargo” (E 3).

Dado que no existe una estructura para establecer las necesidades de capacitación y para formular planes de formación, esta práctica se desarrolla de manera intuitiva, a partir del conocimiento que los jefes inmediatos tienen de las necesidades de sus trabajadores y en algunos casos sobre la marcha, por ensayo y error: “Con los problemas, con las inconformidades, casi pues, que con las embarradas” (E5). En consecuencia tampoco existe un sistema para evaluar el impacto de la formación. Sin embargo, no puede desconocerse que algunas empresas, presionadas por la necesidad de certificaciones, están iniciando procesos de gestión por competencias en sus empresas, aunque todavía muy limitadas a aspectos formales del modelo.

En este marco, son tres los problemas que los empresarios reconocen frente a esta práctica: en primer lugar, la tensión que se genera entre la necesidad de formación y las demandas de tiempo por parte de la empresa para cumplir las exigencias productivas; en segundo lugar, la falta de ofertas de formación por parte de instituciones externas (aunque reconocen un buen soporte en el SENA), y, por último, la retención de algunas personas, en especial las más antiguas, para dedicar tiempo a la capacitación. “Con la gente más antigua en la empresa ha sido muy duro con todo este cuento de calidad, que se metan como en la jugada, la gente más nueva porque uno los busca más jóvenes y mejor capacitados, con ellos ha sido más sencillo” (E 3).

### 3.2.4 Compensación

Entérminos generales, la práctica de compensación es una de las menos estructuradas en las pequeñas empresas – “Yo considero que acá no hay salarios adecuados, se paga por antigüedad” (E4) –, pues la mayoría de ellas se limita a cumplir con la legislación laboral, sin ligarla a factores de productividad y motivación de los trabajadores.

Es indudable, que la intuición y el criterio gerencial determinan en últimas los salarios, no existe ninguna técnica especial utilizada en alguna empresa. Los encargados de Recursos Humanos expresan abiertamente que ellos para nada intervienen en la parte salarial (excepto en el trámite de la nómina), y que los criterios básicos son netamente intuitivos y subjetivos: “De manera intuitiva y más o menos mirando por llamarlo así el plan de cargos que existe dentro de la empresa” (E13); “Es muy subjetivo, digamos los operarios ganan diferente, pues es muy relativo, normalmente es el mínimo” (E15); “No, pues a dedo, si acá los operarios son de mínimo con extras (E14); “Más o menos a ojo, el jefe lo asigna” (E6); “Le digo sinceramente, a puro ojo” (E1).

Por su estructura de costos, en la pequeña empresa predomina el salario mínimo, en algunos casos complementado con el pago a destajo (en el caso de producción) o bonificaciones (predominantemente en ventas). Un criterio generalizado para la asignación salarial es la antigüedad de los empleados y otro es el salario promedio para el mismo oficio en el respectivo sector o actividad.

El tema de las compensaciones genera malestar y descontento al interior de las pequeñas empresas y de ello son conscientes los empresarios – “si no se está devengando lo justo, la persona siempre va a estar con deudas, siempre va a estar preocupada, no se va a concentrar en el trabajo y podrá cometer muchos errores” (E36) –, aunque la atracción de personal calificado y la rotación no se ven afectados seriamente dadas las condiciones de desempleo características del mercado laboral colombiano; no obstante, en algo puede afectar los otros procesos como la selección: “Cuando yo estoy en procesos de selección yo les digo a

ellos [los dueños]: ¿cuánto le van a pagar a esa persona?. Y es lógico que por determinado dinero el perfil que yo voy a conseguir no va a ser el mejor; mientras más me estrechen a mí, más me toca estrechar el perfil de la persona que vamos a emplear” (E4).

De otra parte el salario se utiliza para presionar directamente el rendimiento del trabajador: si no produce de acuerdo con los estándares establecidos por la compañía, sus ingresos no bajarán del salario mínimo, pero terminará por salir de la empresa.

Sencillamente se toma el salario mínimo legal vigente, no puede pagársele por debajo de eso, ¿que se hace?; como acá todas las actividades tienen estándares definidos quiere decir eso que se le dice al empleado [que] para ganar el mínimo tiene que hacer tantas unidades, lo que haga para arriba es ganancia, quien haga por debajo, cuando llega su quincena o su mes, se le tiene que pagar el mínimo pero sale de la empresa (E3).

### 3.2.5 Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño, en la mayoría de las pequeñas empresas estudiadas, se lleva a cabo de manera informal, mediante la observación y supervisión inmediata del jefe, y en muchas ocasiones directamente del gerente, o por análisis de quejas y reclamos de los clientes. Llama la atención que de manera normal esta práctica está asociada a la detección de problemas o dificultades y excepcionalmente a la búsqueda de fortalezas o potencialidades.

Además de la informalidad en el proceso de evaluación, ésta se utiliza poco para retroalimentar al personal, para programar capacitación, para el mejorar los procesos o para realizar promociones o premios.

[...] se hace una evaluación pero no se le está dando ningún trámite” (E14). “[...] pero como ni siquiera se evalúan estos formatos, es muy difícil” (E15). “Hay un registro individual

de rendimiento, aunque es muy viejo, esto lo hacían antes pero pues este año no, o se hace como un simple formalismo, pero sin ningún sentido u objetivo en particular” (E3).

Al igual que en las otras prácticas, hay un predominio de criterios subjetivos e intuitivos para realizar la evaluación del desempeño: *“Uno los conoce a todos, uno sabe quien es quien prácticamente, entonces no, uno tiene un conocimiento muy claro de cada empleado de la empresa”* (E3); *“[...] a lo que en el momento se pueda percibir de lo que la persona hace o no hace bien”* (E9).

Las unidades productivas que han comenzado o piensan iniciar procesos de certificación ISO (más notorio en las empresas industriales) están replanteando la evaluación de desempeño y algunas de ellas estudian modelos de evaluación por competencias, pero, en general, se encuentran en una etapa muy incipiente: *“Se sabe que tenemos que hacer algo más formal, ya que vamos a entrar a trabajar con ISO y esto abarca todo”* (E6).

Los entrevistados perciben que la evaluación de desempeño genera efectos negativos sobre el clima laboral, en especial por la manera como se hace y por la sensación de poca utilidad que les genera el proceso.

La misma presunción que tiene el empleado de que cuando se hace evaluación de desempeño es para echarlo y casi siempre le temen mucho a eso; hay empleados a los que no les gusta ser evaluados [...] también hay otros que son reacios a eso (E1). [Y hay otros a quienes los pone nerviosos pues] la gente se sentía como tensionada” (E2). [...] esto genera temor en ellos [...] o expectativas, como ansiedad (E5).

En síntesis, la evaluación del desempeño se realiza en muchas empresas como un formalismo, no como una herramienta de gestión administrativa ni como práctica de gestión del talento humano; en algunas apenas está en etapa incipiente o sólo hace parte de los planes para el futuro.

### 3.3 El sentido percibido de las prácticas de gestión humana en las pequeñas empresas Manizaleñas

Más allá de las descripciones del apartado anterior, interesa captar el sentido que estas prácticas de gestión humana tienen para los pequeños empresarios, pues trascienden la muestra estudiada y pueden ser reflejo de la realidad de la mayoría de estas unidades productivas en el país.

#### 3.3.1 Procesos operativos frente a procesos estratégicos

Desde la aparición del artículo seminal de Devanna, Fombrun y Tichy (1981), reforzado por los planteamientos de Miles y Snow (1984), el sentido organizacional de las prácticas de gestión humana cambió radicalmente; de una perspectiva funcionalista y de orden básicamente administrativo se pasó a una visión estratégica y de soporte para la competitividad empresarial (Ulrich, 1997; Barney y Wright, 1998). El surgimiento de una nueva teoría denominada visión de la firma basada en recursos (Wernelfelt, 1984; Barney, 1991) y su aplicación en investigaciones de recursos humanos permitieron constatar empíricamente la importancia estratégica de las personas y de su gestión para obtener resultados económicos superiores en las empresas (Wright y McMahan, 1992; Kamoche, 1996; Wright y Boswel, 2002).

¿Por qué, entonces, para el empresario colombiano de pequeñas unidades productivas de todos los sectores, las prácticas de gestión humana continúan teniendo un sentido puramente operativo y, casi sin excepción, carecen de una visión estratégica de ello? Una respuesta, percibida en las entrevistas, tiene que ver con desconocimiento de estos elementos por parte de los directivos de las empresas, lo cual conlleva a cuestionamientos de la infraestructura científico-tecnológica del país (universidades, centros de formación, grupos de investigación)<sup>4</sup> para lograr

<sup>4</sup> Por ejemplo, de 54 grupos de investigación reconocidos por Colciencias en el campo de la administración (octubre de 2005), seis tenían como eje central la investigación en las Pymes, pero su producción académica era muy baja o nula (Calderón y Amaya, 2005).

transferencia y apropiación de tecnología blanda, pues vale la pena anotar que esta situación no es exclusiva de la pequeña empresa ya que también se ha detectado en la mediana (Calderón, Montes y Tobón, 2004) y aún en la grande (Pricewaterhouse, 2002).

Otra explicación tiene un origen más sociocultural: la mayoría de las pequeñas empresas son familiares y muchos de sus fundadores son personajes que han tenido experiencia en otras empresas en el respectivo sector, de manera que al crear la suya trasplantan procesos, técnicas y herramientas y aún concepciones, sin cuestionarse sobre su bondad o eficiencia.

En síntesis, se refleja una muy baja planeación de los recursos humanos asociada con una mínima integración de las diversas prácticas entre sí, lo cual es coherente con una visión cortoplacista del pequeño empresario que, con algunas excepciones, carece de una estrategia de organización explícita. Estas situaciones se pueden explicar por la presión del día a día, la ausencia de una verdadera mentalidad estratégica del empresario y una poca valoración de la persona como fuente de ventaja competitiva.

### 3.3.2 Intuición antes que técnicas

En la mayoría de las empresas analizadas, todas las prácticas de gestión, tienen un alto componente intuitivo en su aplicación e incluso cuando se asumen algunos aspectos formales para su desarrollo (formatos para la evaluación, modelos de programas de capacitación, escalas de salarios), éstos fracasan por cuanto no trascienden la aplicación instrumental.

A diferencia del punto anterior, aquí no se puede argumentar desconocimiento de las técnicas, pues los entrevistados manifiestan conocerlas (o al menos reconocen que existen) pero consideran que no tienen aplicación para ellos ya que provienen de modelos teóricos pensados para la gran empresa o son inapropiados por sus características específicas o constituyen una parafernalia que no tendría sentido para una pequeña empresa; muchos

argumentan costos o falta de recursos para implementarlas.

Cuando este aspecto se discutió en los grupos foco, se concluyó que si bien los argumentos mencionados tienen cierta validez, el verdadero fondo de la cuestión es la falta de preparación del empresario y de los directivos para comprender la gestión humana desde otra perspectiva que no sea la de costos de operación y que es notoria la ausencia de un área especializada de gestión humana lo cual, sumado al dominio y al interés por parte de gerentes y jefes en general de los aspectos productivos, financieros y comerciales, hace que se preste más atención a tales aspectos que a las prácticas de talento humano.

### 3.3.3 Racionalidad de las prácticas de gestión humana

Si bien el supuesto teórico de la racionalidad empresarial, planteado en el marco conceptual de la investigación, se percibe en el discurso de los empresarios entrevistados, la aplicación de dicha racionalidad está mediada por la poca conciencia de la importancia de gestión humana para construir capacidades organizativas que se puedan constituir en fuente de ventaja competitiva sostenida. Esto además está influido por el tipo de empresa predominante (familiar) y algunas características de la cultura empresarial que los hace proclives a sobrevalorar la intuición y la experiencia como base para tomara decisiones.

Lo anterior no implica necesariamente que el empresario de las pequeñas unidades productivas subvalore a las personas sino que no ha encontrado la manera operativa de relacionar gestión humana con competitividad y trascender así la visión tradicional de centro de costos en que se le ha convertido esta función.

### 3.3.4 Valoración de actitudes y comportamientos

Las prácticas que se estudiaron están asociadas con dos tipos de variables; de una parte las objetivas, como por ejemplo el nivel educativo, el grado de conocimiento o destreza de una persona,



el rendimiento en unidades producidas o vendidas o el porcentaje de desperdicio que se genera en un proceso; de otra parte las variables subjetivas, como la voluntad de la persona para aplicar los conocimientos en la solución de problemas de organización, la actitud frente a la autoridad, la disposición para el trabajo y, en general, todas las relacionadas con conductas y comportamientos.

En la muestra examinada, aunque las empresas no desconocen el valor de las variables objetivas, se percibió una fuerte valoración de las subjetivas; ello explica, por ejemplo, la importancia tan marcada que se le da a las recomendaciones para la vinculación o que la única “técnica” empleada por todos en la selección sea la entrevista (casi siempre orientada a detectar actitudes y conductas) mientras que el desempeño técnico se deja para evaluarlo en el periodo de prueba, o que en la promoción interna prevalezca el concepto del jefe inmediato antes que los registros históricos de desempeño.

Se aprecia en los directivos un temor por el conflicto, lo que los lleva a fomentar la sumisión del trabajador y a desarrollar mecanismos paternalistas en las relaciones internas de trabajo.

### 3.3.5 Acciones frente a políticas

Las prácticas de gestión humana, para la muestra examinada, se caracterizan por la casuística en ausencia de políticas para su aplicación: Es así como en casi todas las empresas se pueden mostrar “casos” de capacitación, promoción o utilización de la compensación para motivar, pero cuando se indaga por los criterios para hacerlo siempre se llega a lo mismo: “la persona se la ganó [la promoción]” o “el jefe inmediato nos dice a quien se debe capacitar”.

Esto, que si bien está ligado a lo ya mencionado sobre la poca planeación en las pequeñas empresas, puede tener otra explicación objetiva, pues por su tamaño tal vez no sea necesaria lo que algunos llaman “parafernalia” de recursos humanos, pero nuevamente habría un cuestionamiento a la gestión global de estas unidades productivas, ya que la gerencia podría liderar la formulación y

aplicación de las políticas de personal sin tener que establecer una estructura burocrática para ello.

### 3.3.6 Cambios producidos por factores exógenos

La gestión humana adquiere otro sentido cuando la exigencia proviene de fuera, especialmente de los clientes. La presión que están sintiendo las empresas (en especial las de producción) por certificaciones como la ISO es acentuada ya que muchas de estas empresas son proveedoras de las grandes o de las medianas exportadoras quienes las condicionan a obtener dichas certificaciones. Entonces la definición de perfiles de cargos o la formulación de competencias deja de ser una posibilidad para convertirse en una obligación.

Desafortunadamente, lo que se capta en las entrevistas no es la tendencia a un cambio profundo en la concepción de gestión humana sino a una adaptación “para cumplir un requisito”, lo cual a mediano y largo plazo puede tener efectos nocivos, pues las personas pueden sentir que la empresa está cayendo en modas administrativas que no tienen efectos reales sobre su bienestar y los propietarios pueden sentir frustración porque los cambios no se reflejarán en resultados tangibles.

### 3.3.7 Concepción de gestión humana

Existe en el pequeño empresario una tendencia a catalogar a las personas como un problema o en el mejor de los casos como un mal necesario (al menos en 36 de las 47 empresas mostraron esta visión), por lo tanto son un costo y no una inversión y, como es bien sabido en gestión, los costos se tienen que reducir, más aún en un entorno competitivo que resulta arrasador para la mayoría de estas empresas.

La empresa entonces se limita a una ética del cumplimiento, según la cual la gestión se limita a cumplir con la normatividad legal o de legitimidad social, perdiendo muchas veces el aprovechamiento de talentos internos o disponibilidad de recursos del entorno, que en otras circunstancias serían utilizados a su favor.



## Conclusiones

En las pequeñas empresas predominan criterios intuitivos para realizar las prácticas de gestión humana estudiadas. Esas prácticas no tienen un sentido estratégico sino eminentemente operativo o funcional, situación asociada con una gestión empresarial cortoplacista, carente de estrategia de organización explícita y con una visión restringida de las personas y de la gestión humana.

En una alta proporción de las unidades estudiadas se considera a la persona como un factor productivo y se desconoce el potencial que en ella existe para formular una estrategia competitiva, se valora mucho lo financiero, lo técnico y lo mercadológico, pero no se asocia el éxito empresarial con lo humano.

El tamaño, en número de personas, hace que los problemas de personal no sean tan graves, aunque se falle en mecanismos de promoción y motivación; debido a las condiciones del mercado laboral de fuerte desempleo y empleo informal, no se observa un gran impacto en cuanto a la rotación; sin embargo, en el mediano plazo éstas empresas pueden terminar siendo proveedoras de personas con experiencia para la mediana y la gran empresa, con los consabidos costos de la rotación.

De otra parte, se percibe una situación preocupante ante la imposibilidad de tener salarios competitivos debido a sus limitaciones de recursos, pero sobre todo porque no se encuentran mecanismos que compensen este nivel salarial en aspectos en los que pareciera haber potencialidad, como por ejemplo, mejora en mecanismos de participación, comunicación o calidad de la dirección.

A lo anterior se suma la informalidad en la formulación de planes de desarrollo para las personas, lo cual conllevaría un mejoramiento en el compromiso y la pertenencia del trabajador; esta informalidad se presenta por carencia de políticas de personal lo que implica la necesidad de corregir la evaluación del desempeño, especialmente en cuanto a la formulación de criterios objetivos, la formación de los jefes para aplicarlas y la claridad en los efectos que esta práctica pueda tener sobre el futuro del empleado.

La investigación deja un campo abierto para seguir profundizando sobre aspectos como estilos de dirección, eficiencia de las prácticas empleadas, características de la comunicación y en especial, el análisis de las prácticas de gestión humana a partir de la perspectiva de los trabajadores.

## Bibliografía

Alonso, L. E. (1999). *Trabajo y Ciudadanía. Estudios sobre la crisis de la sociedad salarial*. Madrid: Editorial Trotta.

Barney, J. B. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage". En: *Journal of Management*. No. 17. pp. 99-120.

Barney, J. & Wright, P. (1998). "On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage".

En: *Human Resource Management*. No. 37 (1). pp. 31- 46.

Bazinet, A. (1984). *La evaluación del rendimiento*. Barcelona: Herder.

Bethell-Fox, C. E. (1996). "Selección y contratación basadas en competencias". En: Fernández, G. (1996) *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Bilbao: Deusto.

Calderón, G. (2004) "Lo estratégico y lo humano en la dirección de las personas". En: *Revista Pensamiento & Gestión*. No. 16. Barranquilla: Universidad del Norte.

\_\_\_\_\_ (2002) "Procesos de transformación organizacional y su impacto sobre el talento humano". En: *Cambio Organizacional en el contexto de la cultura latinoamericana*. Medellín: Asociación Colombiana de Facultades de Administración (ASCOLFA). pp. 13-44.

Calderón, G. y Amaya, M. M. (2005) "La investigación en administración en Colombia: una descripción a partir de los grupos reconocidos por Colciencias". En: G. Calderón, y G.A. Castaño (Comp.) (2005). *Investigación en Administración en América Latina: evolución y resultados*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia.

Calderón, G., Montes, A. y Tobón, M. P. (2004) "Relación de dependencia entre las prácticas de recursos humanos y el estilo directivo en las medianas empresas de Manizales". En: *Revista Universidad EAFIT*. No. 136. Medellín. pp. 9 - 25.

Calderón, G. et al. (2006). *Competencias distintivas en las Pymes: un aporte desde gestión humana. Caso de las pymes de Manizales*. En proceso de evaluación de pares.

Certo C, S. (2001). *Administración Moderna*. Colombia: Pearson Educación.

Dessler, G. y Varela, R. (2004). *Administración de Recursos Humanos: Enfoque Latinoamericano*. 2 ed. México: Pearson.

Devanna, M. A., Fombrun, C. & Tichy, N. (1981). "A strategic perspective". En: *Organizational Dynamics, Human resources management*. Winter. pp. 51-67.

Dolan, S., Schuler, R. y Valle, R. (1999). *La gestión de los Recursos Humanos*. Madrid: McGraw Hill.

Elster, J. (1996). *Tuercas y tornillos: una introducción a los conceptos básicos de las ciencias sociales*. Barcelona: Gedisa.

Gubman, E. (2000) *El talento como solución: como alinear estrategias y personas para obtener resultados extraordinarios*. Bogotá: McGraw Hill.

Kamoche, K. (1996) "Strategic human resource management within a resource-capability view of the firm". En: *Journal of Management Studies*. No. 33 (2). pp. 213-233.

Lado, A. A. & Wilson, M. C. (1994). "Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency – based perspective". En: *Academy of Management Review*. No. 19 (4). pp. 669-727.

López C. M. (1997) "Estrategias de Gestión de la mano de obra". En: Weiss, A. (1997). *Modernización industrial: empresas y trabajadores*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia. pp. 239-332.

Miles, R. y Snow, C. (1984). "Designing Strategic Human Resources Systems". En: *Organizational Dynamics*, V.13, pp. 36-52.

Martínez, M. (1998) *La investigación cualitativa etnográfica en educación*. Bogotá: Círculo de Lectura Alternativa.

Morales A., J. A. y Velandia H., N. F. (1999). *Salarios: Estrategia y sistema salarial o de compensaciones*. Bogotá: Mc Graw Hill.

Pfeffer, J. (1998). *La Ecuación Humana: la Dirección de RH Clave para la Excelencia Empresarial*. Barcelona: Gestión 2000 y Edipe.

- \_\_\_\_\_ (1996). *Ventaja competitiva a través de la gente: cómo desencadenar el poder de la fuerza de trabajo*. México: CECSA.
- PRICEWATERHOUSE (2002). *Global Human Capital Survey. Informe de Avance para Colombia: Mejores prácticas RH-2002*. Bogotá: Pricewaterhouse.
- Revista *Dinero* (2005). “¿Está dispuesto a jugársela por su recurso humano?”. Bogotá, No. 222. pp. 92 - 97.
- Rowden, R. W. (1995) “The Role of Human Resource Development in Successful Small to Mid-Sized Manufacturing Businesses: A Comparative Case Study”. En: *Human Resource Development Quarterly*. No. 6 (4). pp. 355-373.
- Sherman, A., Bohlander, G. y Snell, S. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. 11 Ed. Mexico: Thomson.
- Storey, J. (1992). *Developments in the Management of Human Resources*. Oxford: Blackwell.
- Ulrich, D. (1997) *Recursos Humanos Champions: cómo pueden los Recursos Humanos cobrar valor y producir resultados*. Buenos Aires: Granica.
- Ulrich, D. y Lake, D (1992) “Prácticas gerenciales: instrumentos para la acción”. En: D. Ulrich y D. Lake (1992). *Organizarse mejor para competir con ventaja*. Buenos Aires: Vergara.
- Urrea, F. (2003). *Una mirada sociológica al “outsourcing”; las tendencias de la flexibilidad externa e interna y la empresa red en el capitalismo contemporáneo*. En: Seminario Regional de Actualización en Gestión Humana: “Procesos y prácticas de gestión humana; decisiones que agregan valor”. ACRIP- Caldas, Manizales, 25 y 26 de abril.
- Valle, R. (2004). *La Gestión Estratégica de Los Recursos Humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- Wagar, T. (1998). “Determinants of Human Resource Management Practices in Small Firms: Some Evidence from Atlantic Canada”. En: *Journal of Small Business Management*. Vol. 36. No. 2.
- Wernerfelt, B. (1984). “A resource based view of the firm”. En: *Strategic Management Journal*. No. 5. pp. 171-180.
- Werther, W. B. Jr. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Mexico: McGraw Hill.
- Werther, W. B. Jr. y Davis, K (1982) *Dirección de Personal y Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.
- Wright, P. & Boswell, W. (2002). “Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research”. En: *Journal of management*. No. 28 (3). pp. 247-276.
- Wright, P. & G. McMahan (1992). “Theoretical perspectives for strategic human resource management”. En: *Journal of Management*. No. 18. pp. 295-320.
- Wright, P. M., Dunfort, B. B. & Snell, S. A. (2001) Human resources and the resource base view of the firm. En: *Journal of Management*. No. 27. pp. 701-721.
- Wright, P. M., McMahan, G. C. & McWilliams, A. (1994) “Human resources and sustained competitive advantage: A resourced-based perspective”. En: *International Journal of Human Resource Management*. No. 5 (2). pp. 301-326.